



アジア最大の民間病院グループ IHH Healthcare Berhad（IHH社）の 株式追加取得

2018年11月29日
三井物産株式会社

本日はお忙しい中、お集まり頂き有難うございます。三井物産ヘルスケア・サービス事業本部の永富と申します。

当社は2017年5月に公表した中期経営計画に於いて、中期的な外部環境・社会課題を見据え、当社が強みを有する成長分野の1つとして「ヘルスケア」領域を特定し、ダイナミックな経営資源の配分、価値創造を通じた事業育成により、次の収益の柱とするよう取組んでいます。

この度、上場企業であるアジア最大の民間病院グループIHH Healthcareの株式を追加取得し、筆頭株主となることを決定しました。

2011年にIHHに出資参画して以降、IHHの成長を支援してきましたが、今般、筆頭株主となり、IHH経営への支援を強化し、一層の事業基盤の拡大、先進国事例の持ち込み等を通じて、病院事業を核としたアジア最大のヘルスケア・エコシステムの構築を目指していきます。

では説明に入らせて頂きます。2ページ目をご覧ください。

目次

1. 案件概要
2. アジアヘルスケア市場の市場認識と当社取組
3. ヘルスケア・エコシステムの中核としてのIHH社
4. 当社が目指すヘルスケア事業のあり姿
5. 目指す定量イメージ
6. 本中経におけるCF Allocationの見直し

本日お話をさせて頂く内容はスライドに記載の6点です。

3ページ目をご覧下さい。

1. 案件概要

3

IHH社の株式を、筆頭株主（42.1%保有~~*~~）であるカザナとの相対取引により、追加取得するもの

取得株式	16% (既存持分と合わせて32.9% *)
追加取得金額	約2,300億円
出資実行時期	2019年3月期中(予定 *)

< 意義・目的 >

- アジア最大のヘルスケア・エコシステムの構築
- 「アクセス・質・効率性」の面からアジア医療の更なる発展への貢献

(*) ~~IHH社と同社傘下Acibadem株主及び、カザナ子会社との株式交換に伴う新株発行後のIHH社株式数をもとに計算しており、本件追加取得は、当該株式交換完了と必要なインド当局許可取得後に完了する予定。(株式交換に伴う新株発行は11月30日付完了済)~~



Copyright © MITSUI & CO., LTD. All rights Reserved.

先ず、案件概要です。

IHHの筆頭株主で、マレーシアのソブリンファンドのカザナ・ナショナルが保有するIHH株式42.1%の内の16%分を取得致します。

これにより、当社のIHH株式持分は、既存分の16.9%と合わせて32.9%になります。株式数はいずれも、IHHの直近の新株発行を考慮した後の数字です。

出資金額は約2,300億円で、今期中の出資実行を予定しています。

今回の追加出資による筆頭株主化によって、当社は、これまで以上にIHHの経営に深く関与し、IHHを中核としたアジアを中心とするヘルスケア・エコシステムの構築、「アクセス・質・効率」の面からアジア医療の更なる発展に貢献していきます。

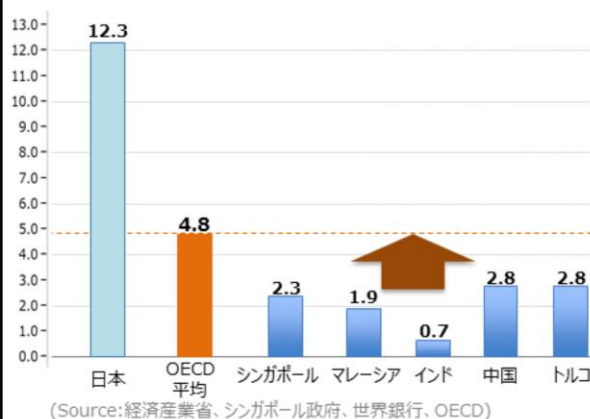
4ページ目をご覧ください。

2. アジアヘルスケア市場の市場認識と当社取組

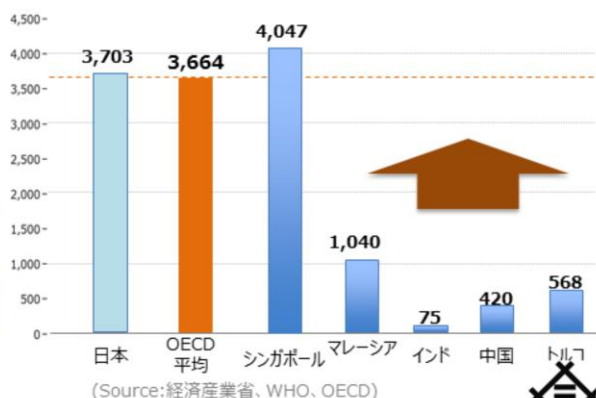
4

- アジアヘルスケア市場は・・・
 - ✓ 人口増、高齢化等により、毎年10%増の成長が見込まれる領域。
 - ✓ 病院（病床数）が圧倒的に不足、需給Gapが大きい。
 - ✓ 疾病構造の変化に伴い、医療の高度化、質向上が急務。

人口1,000人あたり病床数



1人あたり年間医療費（米ドル）



Copyright © MITSUI & CO., LTD. All rights Reserved.



アジアヘルスケア市場の認識と、当社の取り組みにつきご説明します。

アジアでは今後も人口が増加し世界の人口の過半を占める状態が続くことが想定されています。

そして、急速な経済成長及び高齢化により、アジアのほとんどの国において医療市場・医療支出が年率10%以上の伸びが見込まれています。一方で、人口当たりの病床数は先進国やOECD平均に比べ、圧倒的に不足しており、医療の量的不足が顕著な市場となっています。

加えて、生活習慣の変化に伴い疾病構造も大きく変化しており、感染症に代わり、癌、糖尿病、循環器・呼吸器系疾患が死因の7割以上を占めるようになり、医療の高度化、質的向上が急務となっています。

5ページ目をご覧ください。

2. アジアヘルスケア市場の市場認識と当社取組

5



Copyright © MITSUI & CO., LTD. All rights Reserved.



これまで、当本部、ヘルスケア・サービス事業本部では、ヘルスケア事業の中心となる「場」と、その周辺の「人、モノ、サービス、情報」の計5つの要素を組み合わせたヘルスケア・エコシステムを構築することで、世の中の医療ニーズを多面的に解決していくことを目指してきました。

6ページ目をご参照下さい。

3. ヘルスケア・エコシステムの中核としてのIHH社

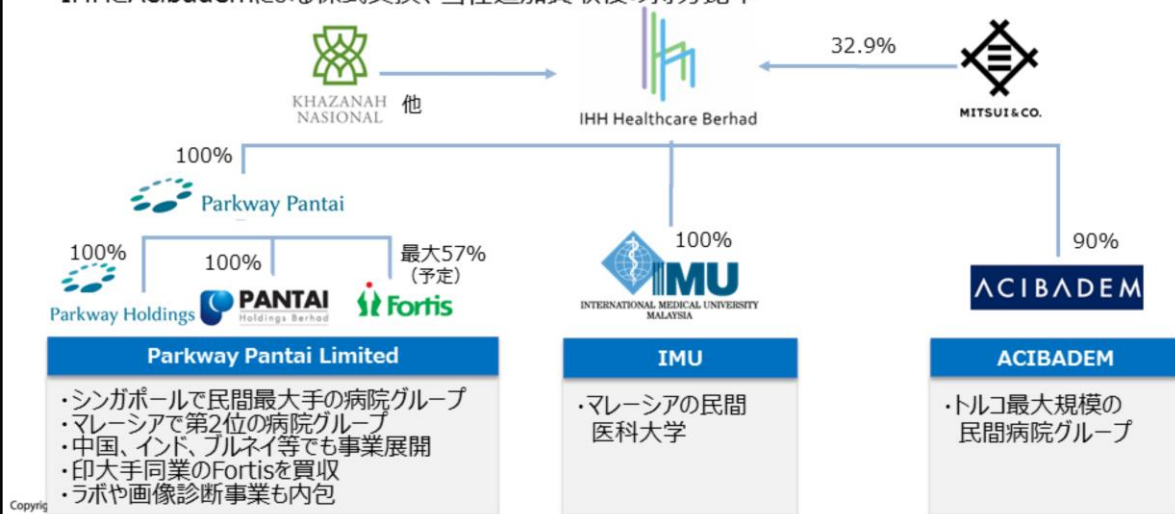
7

IHH社は世界各国に 50病院、約 12,000 床を展開 (2018年10月30日時点)

Overview

- 2011年5月、IHH社100%株主のカザナより、当社が30%株式取得。
- 2012年1月、IHH社がトルコ最大の民間病院グループ、アジバデムの60%株式取得。
- 2012年7月、IHH社はマレーシアおよびシンガポール証券取引所に上場。
- 2018年、印大手病院事業者Fortisの買収に基本合意。

IHHとAcibademによる株式交換、当社追加買収後の持分比率



今回追加出資するIHHの事業内容につき、改めてご説明します。

IHHは、1974年にマレーシア、1987年にシンガポールで事業を開始して以来、現在では多国展開しており、特に、シンガポール、マレーシア、トルコでは圧倒的なマーケットシェアとなっています。また、質の高い医療サービス・高度先進医療を提供しており、高い信用力やブランド力もあり、多くの海外患者にも医療を提供しています。

このような高いマーケットシェアとブランド力により、IHHはアジアに於いて不足している優秀な医療従事者を獲得することが出来ており、それが患者の信頼・QOL向上に繋がるという好循環を生んでいます。

アジア諸国の中で、医療の質が相対的に高いと言われているのは、シンガポール、マレーシア、インド、中国、タイの5か国ですがIHHはシンガポール、マレーシア以外でも、インドで同国第二位の民間病院グループであるFortisの買収を決めた他、中国での事業拡大も予定しています。

また、病院事業以外でも、IHHの臨床検査や画像診断といった周辺事業はアジア有数のサイズになりつつあり、今後、こういった周辺事業の更なる拡充が期待できます。

これらの面から、IHHは、当社がアジア最大のヘルスケア・エコシステム構築を目指すにあたっての中核アセットであると考えています。

8ページ目をご参照下さい。

3. ヘルスケア・エコシステムの中核としてのIHH社

8

2011年の出資以降、IPO、海外M&A、取締役差入・出向者派遣による経営参画等を通じて、IHH社の事業拡大を支援

2011年参画後の当社取組

- 経営参画及び成長戦略の実行
- 事業シナジー発揮・強化
- 地理的拡大支援
- 組織改編・内部統制強化
- 資本戦略の策定・推進

換算レート=1MYR@¥27

IHHの事業拡大実績

2011年 当社参画

16 病院 (約3500床)
EBITDA 約177億円

2012年 IPO

30 病院 (約4,900床)
EBITDA 約430億円

2015年 印/病院グループ買収
2016年 ブルガリア/病院グループ買収
2017年 香港、トルコ病院等開院

50病院 (約12,000床)
(2018年10月末時点)
EBITDA 約620億円
(2017年末時点)

Copyright © MITSUI & CO., LTD. All rights Reserved.

次に、これまでの当社によるIHHに対する価値貢献について説明します。

2011年のIHH社出資参画以降、三井物産として、IHHの地理的拡大、地場パートナーや先進国の医療関連サービス等の紹介に加え、取締役差入・出向者派遣による経営参画を通じ、事業基盤強化・拡大を支援してきました。

その結果、IHHは上場した2011年から2017年の6年間でEBITDA、病床数、企業価値はそれぞれ約3倍強に成長しています。

また、その過程で、当社は、病院事業の拡大策、海外展開時のパートナー選定、ブランド、価格といった戦略の策定・実行に関与し、病院経営に必要なCapabilityを蓄積し、また、IHH内外の人脈も構築してきました。

今般の追加出資により、当社は今まで培った事業経験や知見、人脈に加え、当社の総合力、人脈、現地パートナー等の当社ネットワークといった当社ならではの機能を発揮し、今後、IHHの企業価値を更に2倍、3倍に成長させることを目指します。

9ページ目をご覧ください。

4. 当社が目指すヘルスケア事業のあり姿

9



当社ヘルスケア事業の確固
たる収益基盤の確保

新規事業創出による収益
基盤強化・拡充

【2】当社ヘルスケア・エコシステムの
強化・拡充

**アジア最大のヘルスケア・エコシステムの構築
伸び行くアジアヘルスケア市場の成長の取り込み**



MITSUMI & CO.

Copyright © MITSUI & CO., LTD. All rights Reserved.

次に、当社が目指すヘルスケア事業のあり姿についてご説明します。

当社は、これまでのヘルスケア・エコシステム構築の過程での学びを踏まえ、今般IHH株式を追加取得し、まずは、ヘルスケア・エコシステムの中核である病院事業基盤の強化を更に進めることにより、当社ヘルスケア事業の確固たる収益基盤を確保します。次に、日・米・欧の先行ビジネスのアジア地域への導入も含め、病院周辺の新規事業開発を支援し、IHHを核としたヘルスケア・エコシステムを拡充・強化していきます。

10ページ目をご覧ください。

4. 当社が目指すヘルスケア事業のあり姿

10

【1】中核病院事業の強化

- 医療の質と効率性向上への貢献
- 商社機能、コネクション等を活用した病院事業の地理的拡大



Copyright © MITSUI & CO., LTD. All rights Reserved.



次に、目指すあり姿実現に向けての具体的な施策をご説明します。

まず、病院事業の基盤強化ですが、引き続き、先にも述べた当社機能を活用した地理的拡大により、アジア域内で不足している医療インフラの整備を図り、医療アクセスの向上に寄与していきます。それに加えて、これまでの他の病院事業や、病院周辺事業等で培った経験や知見を活用し、医療の質と効率性を追求し、利益率の向上を図ることで、事業成長に貢献していきます。

例えば、当社は、中間所得層を対象とした病院グループであるColumbia Asiaや、透析クリニックを展開するDaVita Careに於いて、価格戦略の策定・実行のほか、購買・外注コスト見直しを主導したり、調達品目削減・調達ルート最適化を実行し、コスト削減で成果を上げて来た実績があります。

このようなこれまでの経験・知見を活用し、集中購買等のベストプラクティスのIHH傘下病院間での共有による更なる効率化や、M&A先のPMIに貢献していきたいと考えています。

11ページ目をご覧ください。

4. 当社が目指すヘルスケア事業のあり姿

11

【2】 当社ヘルスケア・エコシステムの拡大

《病院周辺事業の構築》

- 病院に内包されている病院周辺事業の強化、拡大、成長
- 病院からの病院周辺サービスの外出しも検討



次に病院周辺事業についてです。

先程もお話しましたが、まずは病院事業を通じ、現状病院内にある専門クリニックや臨床検査や画像診断といった事業の強化、拡大、成長に貢献したいと考えています。

日欧米の先進諸国では、病院事業者が経営効率化を進める中で、従来院内で提供していた専門クリニック、画像診断、臨床検査といった周辺サービスを外注化する傾向にあり、それら周辺サービスを手掛ける専門事業者による独立した市場が創出・確立されています。

アジアに於いても、将来的に先進国と同様のニーズが顕在化する可能性が高いと考えており、IHH内部状況をみながら、適切なタイミングが来れば、先進国のビジネスモデルの紹介・導入による病院周辺事業の拡充及び外出しを実行していきたいと考えています。

12ページ目をご覧ください。

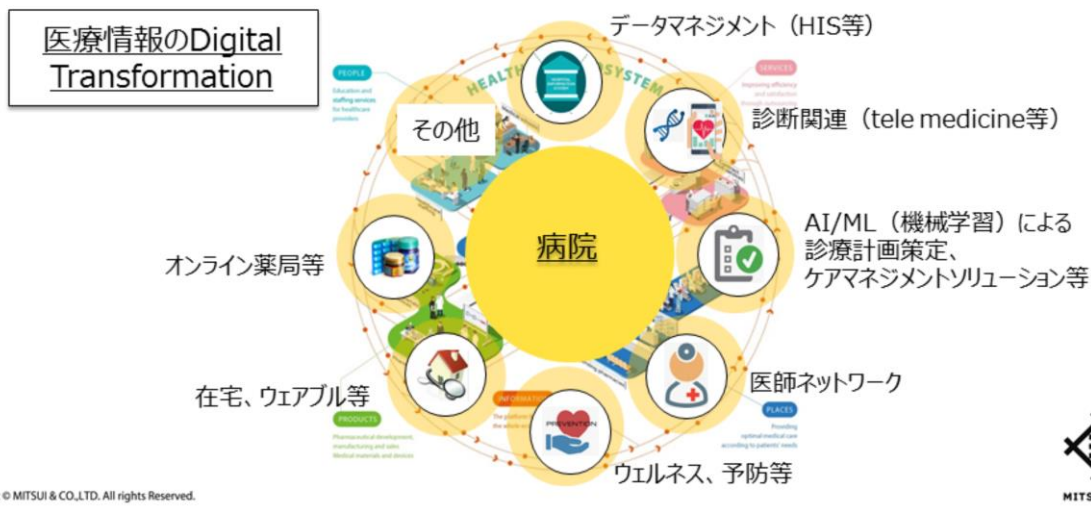
4. 当社が目指すヘルスケア事業のあり姿

12

【2】 当社ヘルスケア・エコシステムの拡大

「ITを活用した病院事業に資するイノベーションへの取組」

- IHHの患者データを活用した医療データプラットフォーム化
- データを活用した経営効率化、予防や疾病管理等の新領域への取組、医薬品・医療機器開発へのデータ活用等



次に、ITを活用したイノベーションへの取組です。

医療は規制もあり、Digital Transformationが遅れている領域の1つですが、アメリカをはじめとする先進国では、ITを活用した新しいビジネスモデルが生まれ、医療情報のDigital Transformationが進み始めており、医療データに対する注目が高まっています。

例えば、今年1月には、Amazon、Berkshire Hathaway、JP Morgan Chaseの3社にて、従業員84万人分のデータをベースとしたヘルスケアデータプラットフォームを組成し、データを活用した新しいサービスを開発・提供するという発表をしております。

IHHは、年間600万人の外来患者、60万人の入院患者を抱えています。この膨大なデータを活用し、当社が主導して、先進国先行事例をIHHに導入し、例えば、治療成果データ、患者の薬剤や診療歴、予防・在宅データを一元管理できる体制を作り、アジア最大のヘルスケアデータプラットフォームを構築したいと考えています。

保有ビッグデータを活用することで、重篤化リスク患者を早期に来院させ、生産性が高く効果的な治療（個別医療含む）を提供することが出来るようになります。例えば、糖尿病予備患者の血糖値の推移を継続的にモニタリングすることにより、重篤化リスクを予測し、実際に重篤化する前に携帯アプリで病院での診察、来院を促す、といったようなことです。糖尿病以外の生活習慣病についても、健康診断データ、病歴、薬歴等を活用することで、重篤化リスクを予測できるようになります。その結果、「病気の心配があるからすぐ、日本で言う所の総合病院や大学病院の様な大きな病院に行く」のではなく、病院に来る必要の無い患者は、遠隔診療や在宅、自宅近くのクリニックで済ませ、病院は重篤化リスクの高い患者に対する高度先進医療の提供に集中できるようになります。

また、製薬企業と連携した臨床研究に於けるデータ活用、予防・疾病管理等健康促進の領域での新規事業創出など、新しい収益機会の創出も狙って行きたいと考えています。

13ページ目をご覧ください。

5. 目指す定量イメージ

13

病院・病院周辺事業により当社が目指す定量イメージ

	参考 18/3期 IHH個社数字 (*)	23/3期	28/3期
病院・病院周辺事業の 当社事業価値	約1.2兆円 (18%相当約2,200億円)	約6,500億円～ 8,200億円	約1.3兆～ 1.5兆円
同当社 持分PAT	約262億円 (18%相当約47億円)	約160億円	約330億円
病床数	10,000床	20,000床	25,000床

(*IHH個社数字を開示資料より抜粋)
(換算レート=1MYR@¥27)

Copyright © MITSUI & CO., LTD. All rights Reserved.

最後に、目指す定量イメージについてご説明します。

IHH個社について目指す定量イメージは、同社が上場企業であることに鑑み、詳細に数字を開示することは出来ませんが、当社総合力を活用した更なる成長に向けた一層の支援強化により、IHH個社定量も確りと成長させていく計画です。

病院事業基盤の強化及び、病院周辺の新規事業開発によるIHHを核としたヘルスケア・エコシステムの拡充・強化を通じて、IHHを含む病院・病院周辺事業の事業価値の当社持分相当について、5年で約6,500億円～8,200億円、10年で約1.3兆円～1.5兆円の規模とし、当社持分PATについては、23/3期に約160億円、28/3期に約330億円程度とすることを目指します。

なお、18/3期についてはご参考までに数字を入れておりますが、上段は、IHH社個社の公表値です。事業価値とPATについては、後段に、当社持分18%を掛けて試算した数字もご参考までに記載しています。

また、先ほど述べたIHHの持つ膨大な患者データを活用した新規事業等に当社としても積極的に取り組み、現状想定している以上の更なる定量貢献も目指していきたいと考えております。

6. 本中経におけるCF Allocationの見直し

14

- 今般の追加投資により、投融資額の見通しは2,000億円増加
- 併せ、資産リサイクルの積み増しにより、キャッシュ・インも1,000億円増加

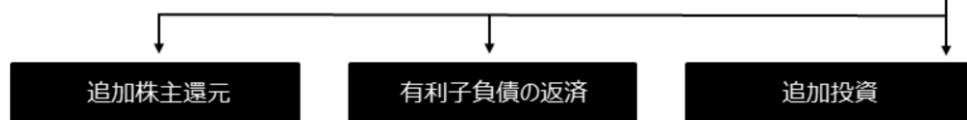
		1.5年間累計 (2018年3月期～ 2019年3月期上半期)	3年間累計 (18年10月公表) (2018年3月期～ 2020年3月期)	3年間累計 (今回修正) (2018年3月期～ 2020年3月期)
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー*1...①	9,850億円	19,000億円	19,000億円
	資産リサイクル...②	4,300億円	7,000億円	8,000億円
キャッシュ・アウト	投融資...③	▲9,500億円	▲17,000～▲19,000億円	▲19,000～▲21,000億円
	株主還元*2...④	▲2,425億円	▲4,100億円	▲4,500億円
株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー*3 ...①+②+③+④		2,225億円	2,900～4,900億円	1,500～3,500億円

*1. 営業活動に係るキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

*2. 3年間累計の数字において、18年10月公表には最終年度に下限配当 (1,000億円) のみ算入していたが、本資料における今回修正では本年度と同規模の還元を前提として算入

*3. 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー
今期より、従来運転資本として認識していた一部のリース取引に係るキャッシュ・フローを会計上投資キャッシュ・フローとして認識するも、当該要素は本表からは除外して計算

経営判断による配分



MITSUMI & CO.

Copyright © MITSUI & CO., LTD. All rights Reserved.

CFOの内田です。

私からは、今回のIHH社への追加出資を踏まえた、当中期経営計画期間中のキャッシュ・フロー・アロケーションの見直しについてご説明します。

今般の追加投資により、3年間累計での投融資額の見通しは2,000億円増加し、1兆9,000億円から2兆1,000億円となります。

一方、資産リサイクルの積み増しをあわせて行うことで、3年間累計のキャッシュ・インも1,000億円増加の8,000億円を予定することから、従来計画と比較して純額で1,000億円のキャッシュ・アウト増加に留める方針です。

また、株主還元につきましては、従来方針から変更はありませんが、2018年10月の第2四半期決算公表時のキャッシュ・フロー・アロケーションでは最終年度に下限配当の1,000億円のみ算入していたものを、配当金額の安定性・継続性を鑑み、今回の見直しにおいては本年度と同規模の還元を前提として算入しています。

その結果、株主還元後のフリー・キャッシュ・フローは1,500億円から3,500億円の黒字を見込んでおり、引き続き3年間累計でのフリー・キャッシュ・フローの黒字化を目指す方針に変更はございません。以上で、私からの説明を終わります。

360° business innovation.



私からの説明は以上ですが、ご質問・コメント等があればお伺い致し度く宜しくお願い申し上げます。